



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO
2019-2020**

TRABAJO FIN DE GRADO

**Plan de Marketing Internacional para EF Education
First en Islandia**

**International Marketing Plan for EF Education First
on Iceland**

**AUTORA
SILVIA URDA CASO**

**DIRECTOR
ÁNGEL HERRERO CRESPO**

FECHA SEPTIEMBRE 2020

PROYECTO DE GRADO – ESQUEMA DE PLAN DE MARKETING

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	4
2. ANÁLISIS EXTERNO	4
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia	4
2.2. Análisis del Macroentorno	5
2.3. Análisis del Microentorno 5 fuerzas competitivas Porter como referencia	7
2.3.1 Análisis del sector y la competencia	7
2.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)	8
2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores	9
2.3.4. Análisis de Grupos de Interés	10
3. ANÁLISIS INTERNO	11
3.1. Recursos y Capacidades	11
3.1.1 Recursos	11
3.1.2 Capacidades	12
3.2. Organización Empresarial	12
3. ANÁLISIS DAFO	13
4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	14
4.1. Objetivos y Estrategias de Marketing (marketing estratégico)	14
4.2. Segmentación y Posicionamiento	15
4.2.1 Segmentación	15
4.2.2 Posicionamiento	16
5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	16
5.1. Plan de Producto	17
5.2. Plan de Precios	18
5.3. Plan de Distribución	18
5.4. Plan de Comunicación	19
6. EJECUCIÓN Y CONTROL	20
6.1 Ejecución	20
6.2 Control	21
Conclusiones	21
Bibliografía	23

RESUMEN

En este trabajo se realiza el plan de marketing internacional para la empresa EF en Islandia, mediante el estudio de la empresa, su entorno y el nuevo mercado, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, DAFO, las 5 fuerzas competitivas de Porter y analizando que recursos y capacidades tiene. Se define lo que es el marketing estratégico y se explican los objetivos y la orientación estratégica de la empresa, además de las estrategias de marketing internacional. En particular, la empresa se encuentra en la fase 3 del proceso evolutivo de formulación de estrategias de marketing internacional ("racionalización global"), ya que está presente en numerosos mercados, y busca nuevas oportunidades en Islandia aplicando políticas estandarizadas y una gestión integrada a nivel global. Gracias a estar en esta fase y al modelo de negocio la empresa puede hacer adaptaciones mínimas al servicio que ofrece, tales como la traducción al islandés de los folletos, webs y redes sociales. Algunos de los factores que son clave son la homogeneización de las necesidades de los consumidores y las mejoras en los transportes. EF sigue un enfoque global con una imagen de marca global consistente en todos sus mercados. Por otro lado, utiliza la diversificación en su proceso de macro-segmentación, lo que le aporta principalmente flexibilidad. Los criterios de micro-segmentación son principalmente generales objetivos. EF se posiciona como el líder. Respecto al marketing operativo se divide en: producto, precios, distribución y comunicación. El plan de precios mantendrá los precios habituales que hay en otros mercados, poniéndolos en corona islandesa. En el plan de distribución la parte más importante es la comercialización debido a que la empresa ofrece un servicio, en vez de un producto, por su parte el plan de producto se centrará en los atributos intangibles de los cursos. Finalmente, el plan de comunicación se basará en publicidad online mediante anuncios en redes sociales propias, poniendo anuncios y creadores de contenido, además de utilizar la propia oficina como publicidad exterior.

ABSTRACT

In this project, the international marketing plan for the EF company in Iceland is carried out by studying the company, its environment and the new market, using tools such as PESTEL analysis, SWOT, Porter's 5 competitive forces and analyzing what resources and capabilities it has. Strategic marketing is defined and the strategic objectives are explained, in addition to the strategies taking into account the strategic orientation. In particular, the company is in phase 3 of the evolutionary process of formulating international marketing strategies ("global rationalization"), since it is present in numerous markets and seeks new opportunities in Iceland applying standardized policies and integrated management to global level. Thanks to being in this phase and to the business model, the company can make minimal adaptations to the service it offers, such as the translation to Icelandic of brochures, websites and social networks. Some of the key factors are the homogenization of consumer needs and improvements in transport. EF follows a global approach with a consistent global brand image across all of its markets. On the other hand, it uses diversification in its macro-segmentation process, which mainly gives it flexibility. The micro-segmentation criteria are mainly general objective. EF is positioned as the leader. Regarding operational marketing, it is divided into: product, prices, distribution and communication. The pricing plan will maintain the usual prices in other markets, putting them in Icelandic krona. In the distribution plan, the most important part is the commercialization because the company offers a service, instead of a product, for its part the product plan will focus on the intangible attributes of the courses. Finally, the communication plan will be based on online advertising through advertisements on its own social networks, placing advertisements and content creators, in addition to using the office itself as outdoor advertising.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es hacer un plan de internacionalización de EF hacia el mercado islandés. Se trata de un tema interesante ya que, en un mundo globalizado, en el que ya no vale sólo con saber inglés, y en el que las empresas cada vez más piden a los solicitantes de puestos de trabajo no sólo estudios sino aptitudes blandas, saber adaptarse al cambio y tener una visión global, la labor de esta empresa resulta fundamental, debido a que defiende que el aprendizaje no sólo es académico. Es interesante además analizar como una empresa ha conseguido mantenerse tantos años funcionando. Respecto a Islandia, se trata de un mercado que está en auge, un país moderno, con una buena posición económica y con una economía creciente. Considero también que realizar un plan de marketing es una buena forma de condensar y aplicar conocimientos previos obtenidos a lo largo del grado. EF es una empresa de educación que nació en Suecia en 1965 y ahora es la mayor compañía del mundo en su sector. Su negocio es que los estudiantes estudien en una escuela propia de EF que se encuentra en un país en el que el idioma que desean perfeccionar es nativo, alojándose en una familia/campus o residencia durante unas semanas/meses en una clase adaptada a su nivel y rodeados de estudiantes internacionales. Con el fin de dar respuesta a los objetivos del TFG, se realiza en primer lugar un análisis de la empresa, mediante el diagnóstico externo e interno que se resume en una matriz DAFO. En el análisis del entorno se examinan temas como los proveedores, las características de los clientes, competencia, grupos de interés o la situación del macroentorno. Se analiza que capacidades tiene la empresa y como se posiciona en su sector, posteriormente los objetivos y estrategias de marketing para Islandia. Después se procederá a explicar el plan de acción, dividido en: producto, precios, distribución y comunicación para al final detallar como se va a controlar que todo funciona correctamente. Finalmente habrá un apartado de ejecución y control.

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

“La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa” Según (Economipedia, 2020)

La misión de EF, según su web es: “*opening the world through education*”. Se trata de la misión que aparece en la web de la empresa y va de la mano con la visión, aunque la primera sea lo que EF quiere lograr en el presente y la segunda en el futuro.

La visión es una especie de imagen mental de la trayectoria futura de la empresa, a largo plazo, una idea de triunfo, estable al paso del tiempo. La visión es: “*staying small while growing big*”, aparece en uno de los libros que se les da a los empleados como *welcome pack* para que conozcan mejor la empresa. Está relacionado con lo que EF denomina la “cultura EF” o “*EFness*” y es uno de los aspectos más importantes para EF, desde que empezaron hace más de 50 años han sido pequeños y flexibles, cercanos, adaptándose y no perdiendo la esencia en favor de los trámites burocráticos.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para poder delimitar el Mercado de Referencia de la mejor manera posible se va a utilizar el modelo de Abell (1980), que se puede ver en la imagen 1, se define en 3

dimensiones: funciones cubiertas, grupos de clientes a los que la empresa se dirige y tecnologías que se utilizan.

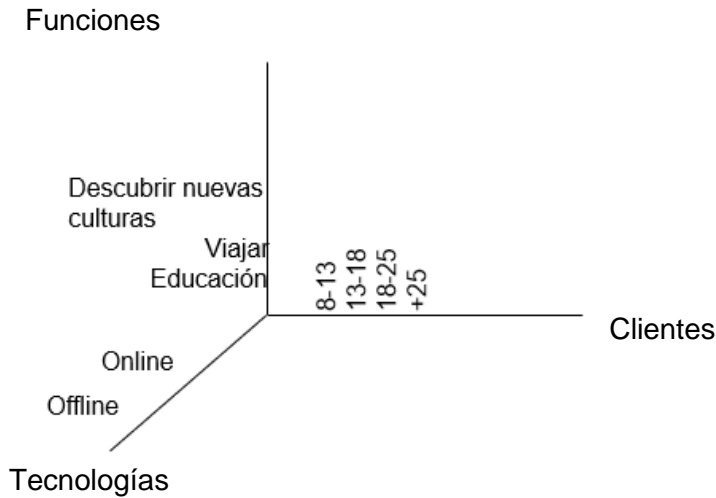


Imagen 1. Matriz de Abell de EF // Fuente: elaboración propia

En el caso de EF las funciones que son cubiertas son, la educación que es una necesidad fundamental, viajar, así como descubrir nuevas culturas, ya que a pesar de ser una empresa de educación en la que los estudiantes viajan, no busca únicamente la formación académica, sino que también enfatizan mucho la apertura de mente que viene de descubrir otras culturas. La tecnología utilizada es online, software, redes sociales, etc y offline, trato con los clientes en las oficinas, catálogos y similar. Los clientes son divididos por edades.

El ámbito es amplio en las 3 dimensiones, porque es superior a 1. Respecto a la diferenciación entre segmentos existe, para cada tipo de segmento hay una división interna en la empresa, tiene distintos responsables, catálogos, varían los destinos y se vende de forma distinta.

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para el análisis del macroentorno de Islandia se va a utilizar el análisis PESTEL que es una herramienta que sirve a los responsables de marketing para analizar como el entorno externo de la empresa puede impactar en la organización. Factores que la empresa no puede controlar. Tiene varias dimensiones: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal.

Política

Islandia es una república parlamentaria, se trata de uno de los pocos países del mundo cuyo primer ministro es una mujer. Actualmente el gobierno está formado por un acuerdo entre 3 partidos: Partido Progresista, Partido de la Independencia y el Movimiento Verde de Izquierda, lo que es un indicador de que hay existe estabilidad política. Cabe destacar que el país es parte del espacio Schengen, lo que permite la movilidad de los estudiantes a otros países tanto del propio espacio Schengen como a terceros países en los que un ciudadano parte de este espacio tiene más facilidades de entrar. También es miembro de OTAN y ONU, tiene además varias misiones de paz desde 1950 en la Unidad de Respuesta de Crisis de Islandia en Afganistán, Palestina, África y los Balcanes.

La estabilidad política del país lo hace atractivo ya que eso facilita la actividad de las empresas, y hace que sea un mercado más atractivo que otros que a priori por otros factores como la población podrían atraer más como podrían ser parte de los Balcanes o incluso Ucrania, que en los últimos años han sido muy inestables. Incluso para la economía, otro factor a tener en cuenta a la hora de entrar a un país es muy positivo.

Económica

La moneda del país es la corona islandica (ISK), un euro equivale a aproximadamente 154,58 ISK (fecha 20/6/2020), el PIB en el año 2018 era de 28.878 millones de \$ según el Banco Mundial y en 2019 tuvo un incremento del 1,9%. El PIB per cápita (PPP) según el Banco Mundial en el año 2018 era de 73.368,117\$, lo que supone casi el doble que en la UE (unos 38.000\$ en 2018 según *Trading Economics*). La tasa de paro es bastante baja, entre un 5% y un 6%.

Los datos económicos son muy positivos, que implicarían que la población tiene la posibilidad/capacidad económica para realizar cursos de idiomas en el extranjero. Una economía estable, en aumento, con unos ingresos medios superiores a la media del resto de países del entorno y los beneficios de ser parte de la zona Schengen.

Socio-cultural

Se trata de un país con una población de unas 364.000 personas, una distribución según sexos de prácticamente 1 hombre/mujer en casi todos los grupos de edad, está igualado. En distribución por edad casi el 40% de la población se encuentra entre las edades de 25-54 años. La población está aumentando debido a 2 factores, la diferencia entre la tasa de defunciones y la tasa de natalidad, ya que la tasa de natalidad prácticamente dobla la de mortalidad y la tasa de migración neta positiva, lo que implica que llegan más personas a vivir al país de las que se marchan. La tasa de fertilidad en 2019 era de 1.74, inferior a 2 (la cifra necesaria para que haya reemplazo). En el año 2019 el 45% de la población entre 25-64 años había completado una educación terciaria, que comprende los grados del 5 al 8 según el ISCED, la clasificación internacional de referencia en la educación.

Pese a ser un país con una población pequeña, existe un gran potencial por varias razones, por una parte, la inversión necesaria para entrar en este mercado será bastante inferior a la media, lo que implica mayor margen. También es interesante fijarse en 2 datos, el primero, el aumento del turismo en el país que por una parte crea puestos de trabajo, lo que se traduce más dinero que las familias pueden invertir en consumo y por otra parte crea una necesidad de que la población tenga un buen nivel de inglés entre otros idiomas para poder comunicarse. Además, el aumento de población sostenido en el tiempo anteriormente mencionado aumentará los clientes potenciales.

Tecnológica

En el 2018 los gastos de investigación y desarrollo representaban el 2,02% del PIB del país. El país tiene lo que ellos denominan como RANNIS (centro islandés para la investigación), en el que apoyan a la investigación, desarrollo técnico e innovación. En los últimos años la tasa de población con acceso a internet se sitúa en torno al 95%. El total de la población tiene acceso a energía.

Todo esto afecta de manera positiva al negocio de la empresa, que se puede beneficiar de la innovación y el dato de acceso a internet agiliza la comunicación de la empresa con sus clientes (mediante *emails*, videollamadas, redes sociales y *whatsapp*).

Ecológica

Existe una gran sensibilidad medioambiental por parte de la sociedad islandesa, sobre todo con el gran aumento de turistas que llegan cada año al país atraídos por sus paisajes naturales. Hay, además, una ley de conservación de la naturaleza con distintos tipos de zonas protegidas y varios proyectos de voluntariado organizados por la Agencia Medioambiental de Islandia abiertos a personas de cualquier país del mundo.

La emisión de CO₂ a la atmósfera por parte de la actividad empresarial ha ido disminuyendo poco a poco durante los últimos años, excepto en el transporte aéreo y la producción de metal. El 62% de la energía es obtenido gracias a la energía geotérmica, una energía renovable. Hay un ministerio de medioambiente y recursos naturales que se encarga de la protección del medioambiente y la conservación de la naturaleza, habiendo una coordinación con otros ministerios relacionados con el comercio porque son los que mayor daño provocan al medioambiente. Esto significa que la empresa deberá tratar de minimizar su impacto y conseguir que las oficinas sean lo más ecológicamente eficientes posible, con cosas como utilizar papel reciclado, uso de luces led, etc. Será necesario que la empresa sea responsable con el medioambiente.

Legal

En 2017 crearon una ley para empresas tanto públicas como privadas con una plantilla de más de 25 trabajadores en la que deberán obtener un certificado de igualdad salarial y este certificado se deberá renovar cada 3 años. Se pretende que para 2022 haya una igualdad salarial entre hombres y mujeres, aquellas empresas que no cumplan la ley se enfrentarán a multas diarias (Pérez 2018). Las leyes aplicadas a las empresas, está en armonía con los requisitos del derecho de sociedades del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, así como la UE. Hecho que facilita a la empresa entrar en el nuevo mercado al ya trabajar en varios países de la UE.

Existe legislación sobre la protección al consumidor en tours en pack (para EF concuerda con los viajes en grupo con monitor de menores de edad) y se encuentra en: “*Act No. 80/1994, on package tours*”: consiste en 19 artículos, divididos en 6 secciones, en el artículo 2 define que se entiende por “*package tour*”, que pasa si el consumidor decide cancelar el servicio, si la empresa cambia el precio o que derechos tiene el consumidor si la empresa falla al dar su servicio, cancela o cambia el tour, el consumidor enferma o no cumple con las expectativas y un apartado con las obligaciones del consumidor que se resume en que deben seguir las directrices de la empresa durante su viaje.

“*Regulation 156/1995 on Package Tours*”: consta de 8 artículos divididos en 6 secciones, regula la parte de los anuncios, como se debe indicar el precio y en qué medidas (por persona), que por una semana se entienden 7 noches, los impuestos van incluidos, como deben ser los folletos, es decir, que información básica deben tener, EF lo cumple. Que debe establecer el contrato y que información tendrán los consumidores antes de partir.

2.3. Análisis del Microentorno 5 fuerzas competitivas Porter como referencia

2.3.1 Análisis del sector y la competencia

En el sector de la educación el mayor competidor a nivel internacional es Kaplan, la imagen 2 recoge el logo de Kaplan, una empresa inglesa creada en

1967, cuya sede central está en Londres. Cuentan con varias escuelas en Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Irlanda y Nueva Zelanda, por lo que es similar a lo que ofrece EF para inglés. Algo a destacar es que apenas tienen oficinas y en varios de los países en los que operan únicamente es posible reservar/contratar el curso a través de su página web, a diferencia de EF, lo que supone una ventaja competitiva para EF, y pese a que tener oficinas supone más costes, también hay mayor número de ventas, que hace que los costes sean asumibles.



Imagen 2. Logotipo de la empresa Kaplan // Fuente: web Kaplan, 2020

La manera de estructurar a los estudiantes según la edad puede suponer un problema, ya que consideran adultos a partir de 16 años, mezclando adolescentes con gente de mediana edad, a diferencia de EF que tiene programas para adultos a partir de 18 años y la posibilidad de ir a escuelas especiales en las que hay estudiantes de 25 años en adelante. Respecto a los precios ambas empresas son similares.

Cabe destacar que en 2019 Kaplan adquirió *Heverald* que es el propietario de *ESL Education*, una agencia de viajes de idiomas basada en Suiza. Parte del acuerdo fue que se conservaría la marca *ESL*, en vez de eliminarse o simplemente renombrar las escuelas de *ESL*.

Otro tipo de competencia son las pequeñas academias que organizan viajes de estudios por su cuenta.

Por lo tanto, la competencia está bien identificada y concentrada, basada en pocos competidores, pero bastante fuertes, lo que provoca que tengan que utilizar estrategias de diferenciación y segmentación.

2.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)

Porter en el análisis de las 5 fuerzas competitivas identifica el poder de negociación de los clientes, en el que si hay pocos clientes y/o éstos están bien organizados pueden acordar el precio que desean pagar. EF como empresa tiene un número elevado de clientes. Respecto a que puedan negociar el precio, el producto que ofrece es un producto premium, por lo que el tipo de cliente de EF no discrimina por precio.

Dentro de los clientes, aunque no disfruten directamente del servicio es necesario analizar a los padres/tutores en el caso de los estudiantes junior de 8-18 años (viajan en cursos con monitor en el que se vende el curso como pack completo).

Ya que, aunque es cierto que a veces los hijos tienen cierto poder para decidir algunos de los aspectos de su curso (por ejemplo, los padres quieren que viaje a Inglaterra, pero dejan a su hijo escoger la ciudad a la que ir). La última palabra la tienen los padres. Además de ser ellos los que realizan el desembolso del precio del curso.

Se van a analizar los clientes divididos en 2 tipos: padres/tutores que pagan el curso y clientes que van a ser estudiantes. Debido a que tienen necesidades distintas y desde el departamento de marketing y de ventas necesitarán un enfoque de venta diferente.

Padres/tutores: pagan el curso y normalmente los que tienen la última palabra, son personas de mediana edad que buscan que sus hijos aprendan o mejoren un idioma y

que sus hijos tengan esa experiencia de estar en el extranjero. Suelen estar preocupados por saber si sus hijos van a estar controlados y cuidados, sobre todo si son más pequeños (menores de 13 años), si tienen poca experiencia en el extranjero o si se van a integrar bien con el resto de estudiantes de su grupo. Por otra parte, el aspecto académico, si el método de enseñanza es efectivo y que sea cual sea su nivel la empresa se adapte.

Clientes estudiantes: la edad suele ser desde los 18 años en adelante. Tienen distintos niveles de inglés/idioma que quieren estudiar, normalmente subestimándolo, suelen viajar solos y buscan una mezcla entre aprender y viajar. No suelen tener el destino (ciudad a la que ir) claro, aunque tienen una ligera idea sobre que perfil/tipo de destino quieren, si quieren estar en Europa o ir fuera de Europa, ciudad pequeña/ciudad grande, etc.

Es clave el papel que tiene el personal de ventas para ilusionarles con el curso y transmitirles que tiene de diferente EF. Suelen tener claro el límite de dinero que están dispuestos a invertir. Respecto a las fechas de salida, se recuerda que en este caso los cursos comienzan todos los lunes del año, tienen claras las fechas aproximadas para su curso, un mes concreto o una época del año.

La diferencia en la venta es clara, transmitir seguridad, profesionalidad y experiencia en el caso de los padres o tutores e ilusión, flexibilidad y excelencia académica a los clientes estudiantes.

2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores

La empresa apenas tiene proveedores ya que, por una parte, al pertenecer al sector servicios/ educación y viajes no ofrece un producto tangible sino una experiencia, así como conocimientos.

Por otro lado, la mayoría de las escuelas, así como las oficinas más grandes son propiedad de la empresa. Precisamente una de las características que diferencia a EF de sus competidores (ya explicado en el análisis del sector y la competencia) es precisamente que lo hacen todo ellos, prescindiendo de intermediarios para poder ofrecer un mejor servicio además de ser más rápidos y eficaces en ATC.

Por ejemplo, un estudiante está descontento con su *host family*, habla primero con su escuela, si se trata de un estudiante en un curso con monitor la oficina del país de origen del estudiante se pondrá en contacto con sus padres o quienes sean sus adultos responsables y se hablará y se cambiará al estudiante en un plazo de 24/48h.

Las residencias son propiedad de EF por lo que no son proveedores. Se trata de edificios cerca de la escuela, divididas por edades, en la mayoría se comparte habitación, siempre con estudiantes del mismo sexo y si es posible de distinta nacionalidad. Son edificios renovados o nuevos, están cerca de las escuelas o incluso dentro del campus como es el caso del campus de *Tarrytown* en Nueva York. Tienen personal las 24h del día. Se sitúan cerca del transporte público, la mayoría tienen Wi-Fi. Los tipos de habitación en la mayoría son: habitación individual, doble y triple/cuádruple. Dependiendo del destino cuestan a los clientes una media de 100€ a la semana más que si fuesen a una *host family*.



Imagen 3. Residencia de estudiantes EF

en Malta //Fuente: web de EF, 2020

En el caso de las familias, su forma de trabajar con ellas es que todas aquellas personas que quieran ser una *host-family* se ponen en contacto con la oficina de EF en su ciudad, EF comprobará si cumple con los requisitos y se les realizarán varias entrevistas y visitas a su casa, si EF considera que son aptas, comenzarán a recibir estudiantes, siendo siempre del mismo sexo, por política de EF.

Mientras reciban estudiantes, éstos evaluarán a las familias en unos cuestionarios, si reciben buena puntuación serán prioritarias a la hora de asignar familias a los estudiantes, si repetidamente reciben mala puntuación EF se pondrá en contacto con ellos para tratar de resolver el problema y si EF lo considera necesario rescindirán el contrato que tienen con las familias.

Respecto a las líneas aéreas EF es el mayor comprador de vuelos comerciales del mundo. No tiene una única línea aérea que utilice, sino que compra vuelos de varias, tratando de evitar las de bajo coste. Esto implica un gran poder de negociación por parte de EF que puede hacer ganar o perder millones de dólares a las aerolíneas porque es un cliente importante. Si por ejemplo una aerolínea cambia sus rutas EF trataría de verificar si puede seguir usándolas o si no resultan interesantes hacer con una aerolínea distinta.

2.3.4. Análisis de Grupos de Interés

El objetivo fundamental de una empresa es crear valor, pero la empresa se encuentra limitada un conflicto de intereses entre los grupos de interés, que son tanto internos como externos.

El concepto de “Megamarketing”, que fue acuñado por el profesor estadounidense Philip Kotler en 1986, habla de la expansión del marketing más allá de los conceptos de comprador y vendedor, a la hora de diseñar estrategias para entrar en nuevos mercados, considera que para obtener información sobre un mercado exterior es necesario llevar a cabo una gestión local, que permite conocer mejor las peculiaridades del público objetivo de un lugar concreto.

Empleados: realizan numerosos roles dentro de la empresa, dependiendo del departamento al que pertenezcan. Como regla general, tienen unos objetivos

recomendados, normalmente de forma anual y son mejorar o igualar los resultados del año anterior, se les da una formación básica sobre cómo trabaja la empresa y se mantiene un contacto constante entre jefes y subordinados, así como con otros compañeros. Aportan valor a los clientes e influyen en el rendimiento de la empresa. Respecto a los clientes, son capaces de establecer relaciones de confianza con ellos, adaptarse a lo que necesitan.

Aunque el objetivo principal de los clientes es aprender un idioma o mejorarlo, los empleados son capaces de animarles a descubrir su destino y de guiarles, que sepan que hay más aparte de lo académico. Un cliente contento que se siente cómodo con el personal la mayoría de las veces volverá a confiar en la empresa al año siguiente para viajar. A nivel de empresa se les permite y se les anima a proponer nuevas ideas que se pueden llevar a cabo.

Bancos: pueden condicionar a la empresa en la medida en que faciliten o restrinjan el acceso a la financiación que exige el nuevo mercado, Islandia, o que condicionen la entrada porque suponga un riesgo de morosidad. Frente a esto la empresa puede, con datos objetivos, demostrar que no va a existir morosidad demostrando que tiene capital suficiente para afrontar deudas.

Sociedad/público en general: la sociedad en su conjunto cuando tiene una buena imagen de la empresa, condiciona a la empresa y la beneficia porque un consumidor potencial teniendo delante varias empresas escogerá aquella que le transmita una mayor confianza.

En este caso al tratarse de un negocio centrado en la educación será percibido de forma positiva por la sociedad, por lo que habrá poca preocupación social.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1.1 Recursos

Los recursos se definen como aquellos factores que forman parte del proceso de creación de valor de una empresa. Se pueden diferenciar recursos tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son: los inmuebles, que se dividen en Campus y escuelas de las que tiene propiedad, las oficinas y los hoteles y las residencias. Escuelas en Inglaterra, Estados Unidos, Australia, Malta, Canadá e Irlanda para inglés, todas ellas cuentan con residencia de estudiantes. Hay 612 oficinas en total a nivel mundial, 50 países, todos los destinos tienen al menos, una residencia.

Por otra parte están los recursos tangibles humanos, es decir, los empleados, 52.000 a nivel mundial, de los cuales 24.500 es staff de las oficinas a tiempo completo, 13.500 a tiempo completo en las escuelas y 14.500 profesores a tiempo parcial. Los empleados tienen diversos perfiles según el área de la empresa en la que trabajen, pero como norma general a todos se les pide como requisito tener un buen nivel de inglés (todo el software que se utiliza está en inglés), entusiasmo, capacidad de trabajar en equipo ya que tienen varios equipos multidisciplinares, capacidad de adaptación, tener un grado universitario y haber vivido en el extranjero. Resulta muy interesante esto último, ya que está demostrado que con ello se adquieren las capacidades blandas, que sólo se adquieren con la experiencia. La empresa les da una formación básica sobre el modo de trabajo en la empresa, su puesto y que tengan un conocimiento general sobre que

es y que representa EF. Se mantiene un contacto constante entre jefes y subordinados, así como con otros compañeros.

Los recursos intangibles son: aplicaciones informáticas, como por ejemplo la página web, que es ligeramente distinta según el país (traduciendo al idioma oficial del país y con los datos de contacto de las oficinas al final de la página principalmente) así como los programas informáticos (*Poseidon, Salesforce, Themis, Outlook, Teams*, etc).

3.1.2 Capacidades

Las capacidades son habilidades que tiene la empresa para utilizar sus recursos para generar una estrategia competitiva. Las capacidades de EF que se van a analizar son: cultura empresarial, propia de la organización, gestión de recursos humanos, solución de problemas y capacidad de adaptación.

Una de las capacidades es la cultura empresarial que tiene EF, reflejada en la “cultura EF” mencionada en el análisis de la misión y visión, que se basa en no perder la esencia de negocio pequeño. Algo que a todos los empleados se les explica y que la empresa trata de transmitir también al exterior, a los posibles consumidores, y se enfatiza mucho para tratar de diferenciarse de la competencia.

La capacidad comercial propia de la organización es sostenida por los empleados y por el modo de organización interno, en el que la comunicación con superiores y entre empleados es rápida, efectiva y eficaz, con personal entrenado y una fuerza de ventas potente. Las propias de la gestión de recursos humanos, fundamental para la empresa, en la que se mantiene a los empleados motivados y se permite a todos sin importar cuanto tiempo lleven en la empresa aportar ideas.

Una capacidad a destacar es la solución de problemas las 24h del día por personal de ATC (atención al cliente) dedicado exclusivamente a ello. En las escuelas en destino los estudiantes tienen varios números de emergencia a los que pueden llamar en cualquier momento.

Una capacidad muy importante es la capacidad de adaptarse a las necesidades concretas de los clientes, ofreciendo un producto a medida (se puede escoger la semana en la que se empieza el curso, el tipo de curso, es decir, carga lectiva, el tipo de alojamiento, etc). Así como la calidad humana, reflejada en el trato con los propios estudiantes, como con los padres por parte tanto del personal de las oficinas como en las escuelas. Algo que diferencia a la empresa y eleva la calidad a premium.

3.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Aunque la empresa fue creada en Suecia, la sede central está en Zúrich (Suiza), siendo también la sede central de Europa. La empresa está organizada según los programas (tipos de cursos), existiendo líderes de cada programa a nivel nacional, que coordinan al responsable de ese programa de cada oficina.

En cada país normalmente existe un departamento de ventas y de marketing, estando centralizado en la sede central de cada país (Barcelona en el caso de España). EF está organizada en 4 divisiones: *EF Language and Schools, EF Cultural Exchange, EF*

Educational Travel y *EF Real Estate Holdings*. A su vez, cada división se subdivide en varios negocios.

Respecto de las áreas funcionales de gestión, por una parte cada país tiene su propio departamento de marketing, ventas, finanzas, un jefe de cada programa o tipo de curso, un jefe para cada oficina, etc. A su vez, en la oficina central existe un departamento de marketing, ventas, atención al cliente, etc que coordina todo.

3. ANÁLISIS DAFO

Las iniciales DAFO representan (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), permite analizar la empresa de forma externa e interna de cara a la toma de decisiones en el futuro. La imagen 4 recoge la matriz DAFO de la empresa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Mala comunicación interna• Falta de conocimiento mercado islandés	<ul style="list-style-type: none">• Precio más bajo competencia• Economía mal debido a la pandemia
<ul style="list-style-type: none">• Líder• Programas 25+• Experiencia sector• Capacidad adaptación• Buena selección personal	<ul style="list-style-type: none">• Importancia ATC• Necesidad de saber varios idiomas• Concentración competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Imagen 4. Análisis DAFO de EF //Fuente: elaboración propia

Interno:

Fortalezas: empresa líder, programas especiales adultos 25 años, experiencia de más de 50 años, calidad premium, capacidad de adaptación a situaciones inesperadas, por ejemplo la actual situación de la pandemia, personal bien formado y motivado

Debilidades: mala comunicación interna, falta de conocimiento del mercado islandés

Externo:

Amenazas: competencia con precios más bajos, mala situación económica debido a la pandemia

Oportunidades: gran valor/importancia del ATC (atención al cliente), importancia de saber varios idiomas, competencia más concentrada debido a la absorción

4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

4.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING (MARKETING ESTRATÉGICO).

El marketing estratégico es “la metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.” (Martín Santana, y Cabrera Suárez, 2007)

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo, es decir, más de un año. Toman como referencia la misión y visión, son medibles, claros, realistas y deben de estar cuantificados.

Los objetivos estratégicos para Islandia son:

- Conseguir un 15% de la cuota de mercado en el primer año
- Captar 300 estudiantes en total en el primer año
- Tener una cuota de reconocimiento del 30% de los clientes del sector en el primer año
- Mantener el liderazgo en el sector
- Conseguir un 85% de satisfacción medido como la puntuación por parte de los estudiantes

Para formular estrategias hay que tener en cuenta: orientación estratégica, factores de apoyo internacional y decisiones estratégicas.

Existen 3 fases en la formulación de estrategias y una pre-fase: pre-internacional, comienzo de la actividad internacional, expansión del mercado local y racionalización global. Hay que tener en cuenta que se trata de una empresa que ofrece un servicio. Al encontrarse en tantos mercados la pre-fase ya la ha pasado y el comienzo de la actividad internacional por la misma razón, aunque en este caso es interesante hacerse esas preguntas respecto del nuevo mercado, Islandia.

- Expansión del mercado local: serán los tipos de cursos que ofrezca, adaptarlos y modificarlos para que sirvan para Islandia, modificando los catálogos, traduciendo todo al islandés y poniendo el precio en corona islandesa, creando una web y redes sociales. No es necesario desarrollar nuevos productos y marcas para el mercado local.
- Racionalización global: su orientación estratégica es global para poder buscar nuevas oportunidades y mejorar su eficiencia, integrar varias actividades de administración, marketing, etc, lo que ya hace en sus oficinas centrales, tanto Zurich como en la oficina central de cada país). Estandarización de los productos lo hace ofreciendo el mismo tipo de curso en la mayoría de sus mercados, asignación óptima de los recursos en cada país/mercado.

Como factores de apoyo existen sinergias potenciales derivadas de operar a escala global, economías de escala aplicables a Islandia y una transferencia de ventajas entre mercados, sobre todo si se trata de mercados similares, sea por cercanía geográfica o por comportamiento de los consumidores.

Decisiones estratégicas: centralización de actividades, coordinación de las operaciones entre áreas geográficas y países, coordinación de todo lo que tenga

que ver con el marketing. Hay redes sociales oficiales a nivel internacional, está todo el software en inglés y conectado.

En el desarrollo de una estrategia global: los clientes, sus objetivos y necesidades, etc. están determinados. La cartera de negocios y los productos a nivel internacional ya están determinados.

Los factores clave en la estandarización son: homogeneización de gustos y necesidades de consumidores y mejoras en el transporte, hay facilidad para viajar. Hay una demanda clara por parte de las empresas de personas con alto nivel de inglés, español, alemán, etc. No sólo mejoras en el transporte a nivel de infraestructuras, sino gracias a numerosos acuerdos internacionales entre países para facilitar la movilidad.

Incentivos a la estandarización, en el caso de EF por el negocio al que se dedica no es tan fácil de ver.

- Costes más bajos, requiere menos recursos y tiempo, lo que permite utilizar ese tiempo y esos recursos invirtiendo en aumentar el negocio, contratar más personal y/o desarrollar nuevas ideas. Al establecerse en Islandia teniendo que adaptar pocos aspectos de su servicio, ofrecerá el mismo tipo de cursos que se ofrecen en otros países.
- El aprendizaje es más rápido, debido al efecto experiencia y la transferencia de conocimientos entre sus distintos mercados. El equipo de Islandia tendrá el apoyo y la formación por parte de compañeros experimentados.
- Hay segmentos de mercado que tienen necesidades e intereses muy parecidos, sino iguales en países distintos. Lo que crea Intermercados, a su vez, las campañas, el posicionamiento, folletos, publicidad pueden ser muy parecidos, cambiando aspectos mínimos como el idioma y los datos de contacto, disminuyendo la necesidad de adaptar el servicio(producto) y marketing-mix.
- Desarrollo de una imagen global consistente, se utilizará la misma marca y la misma estrategia de posicionamiento que en el resto de mercados.
- Mejora la planificación y el control, al no ser el primer país al que se internacionaliza es más sencillo planificar y controlar.

4.2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

4.2.1 Segmentación

El proceso de macro-segmentación es escoger aquellos países en los que la empresa va a estar presente. Según el número de mercados y los recursos que se asignen a cada uno EF utiliza la diversificación, que consiste en entrar al mismo tiempo en varios mercados distintos, teniendo un nivel menor de penetración, ya que se pueden invertir menos recursos para cada mercado en concreto.

Se trata de una decisión correcta al haber estandarización.

Las ventajas son una mayor flexibilidad, menor dependencia en los mercados, ya que si un mercado no funciona hay otros que pueden mantener a la empresa en funcionamiento y obtención de economías de escala, por ejemplo, si Islandia resulta ser un país que no funciona, no afectaría tanto a la empresa como si fuese el único país en el que estuviese. El mayor inconveniente es el menor nivel de recursos invertidos en cada mercado, En el caso de Islandia afectará, pero no es un gran inconveniente dadas las características del país.

La segmentación transnacional, sigue el enfoque de segmentos universales, clientes con unas expectativas similares respecto a los cursos en países distintos. En este caso una expectativa de aprender o mejorar un idioma para los islandeses.

Los criterios de micro-segmentación utilizados son generales objetivos, se pueden aplicar a cualquier categoría de producto y es posible medirlos de forma objetiva/objetivamente, uno de ellos es la edad, socio-demográfica, por una parte, deben de tener al menos 8 años, también los programas son divididos por edades (8-13, 13-18, 18-25, 25+) y socioeconómica, para poder pagar el curso los clientes deben ser de clase media o alta.

También utiliza la motivación/ganas de aprender un idioma nuevo que es un criterio específico subjetivo.

Los folletos en Europa son prácticamente iguales en todos los países, pasa lo mismo con la web y las redes sociales. Se ofrecen los mismos tipos de cursos, por más o menos el mismo precio. Hay mercados como el estadounidense que tienen alguna particularidad, para ese mercado EF ofrece los “*EF Explore America*” y “*EF Discovery Tours*” programas que tienen webs exclusivas.

4.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento es la “imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor.” (marketingyconsumo.com, 2010)

Para realizar el posicionamiento transnacional hay que conseguir identificar y destacar aquellas características que diferencian al producto o servicio de la empresa y con ello diseñar un plan de marketing, que se divide en producto, distribución, precio y comunicación.

Según la estandarización del producto y la de posicionamiento, en ambos casos es alta, el conocimiento que tienen de los mercados es alta, en todos los mercados la marca y la imagen de marca es la misma (en el caso de Islandia seguirá el mismo camino). EF se posiciona como una empresa que va más allá de lo académico “abrimos el mundo a través del aprendizaje de idiomas, intercambio cultural, programas académicos y viajes educativos” (ef.com.es) 3/09/2020. EF ofrece algo más, da un paso más de lo que hacen el resto, además de ser el líder.

El posicionamiento general de EF dentro de su sector es que ofrecen producto premium, posicionándose como el líder, una empresa con amplia experiencia, sin intermediarios y que proporcionará a sus clientes ayuda las 24h los 7 días a la semana en destino. Es, sin duda, la empresa líder a nivel mundial y la más grande.

Tiene estrategias de comunicación muy efectivas en todos los países y productos diferenciados, son productos distintos que existen en todos los países, ya que cada tipo de curso tiene su propio catálogo, su apartado en la web, distintos anuncios y personal especializado.

5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Según Luque (1997, pag 10) “El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntaria de conquista de mercados a corto y mediano plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de los cuatro. El marketing

operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.”

5.1. Plan de Producto

Al tratarse de un servicio, los atributos más importantes son los intangibles, aunque también se analizarán atributos tangibles. El economista Levitt distingue el producto entre 5 dimensiones que aplicadas a EF serán:

Producto principal: aprender/mejorar un idioma

Producto genérico: es un curso en el que el estudiante viaja a un país para aprender/mejorar el idioma nativo de ese país

Producto esperado: calidad de la enseñanza, saber mejor el idioma y tener una experiencia en el extranjero

Producto aumentado: años de experiencia de EF, método exclusivo que utilizan para enseñar Efecta, buen servicio de asesoramiento y atención al cliente

Producto potencial: abrir escuelas en más países/enseñar nuevos idiomas

Al ser la orientación estratégica geocéntrica/multinacional el producto/servicio está estandarizado a nivel internacional, a Islandia se le ofrecerán las mismas escuelas que al resto de países. EF tendrá que revisar la normativa para Islandia. Tanto la marca como el nombre comercial son parte de los atributos intangibles, tanto la marca como el nombre comercial son idénticos.

EF utilizará para Islandia la marca global, al igual que en el resto de mercados. El color rosa/magenta no tiene ninguna connotación negativa en Islandia y el color azul forma parte de la bandera, según la web (iceland.is, 2020) el azul representa los “cielos arriba”, la palabra EF no significa nada en islandés.

En cuanto a la garantía, al tratarse de un servicio, no existe un producto físico que se pueda devolver, sin embargo, sí que existe un seguro de cancelación por enfermedad y la posibilidad de rescindir el contrato (cancelar el curso) que es lo más parecido a una garantía. Los folletos tienen un apartado al final llamado Condiciones generales en el que lo explica todo. Consta de 36 apartados, en él también se explica el seguro que tienen todos los estudiantes tienen automáticamente incluido el seguro Erika, que cubre costes médicos, retrasos, robos, asistencia 24h, interrupción del curso debido a una emergencia familiar y cobertura legal y de responsabilidades. Además, hay un seguro de cancelación que implica que se tenga que cancelar el curso por enfermedad grave de un familiar de primer grado o el estudiante, EF devuelve todo el dinero excepto la matrícula y el seguro de cancelación.

La atención al cliente se denomina como servicio preventa y postventa, antes se asesora a todos los estudiantes y padres para ayudarles a escoger el mejor tipo de curso, destino, duración, etc que mejor se adapte a sus necesidades, tienen la posibilidad de acudir a la oficina, tienen varias charlas online y offline prepartida, con información útil del destino. Postventa, cuando los estudiantes están a punto de marcharse del destino realizan una encuesta en inglés para valorar múltiples cuestiones sobre su estancia y una vez vuelvan a su país de origen, en este caso Islandia, se pondrán en contacto con ellos para obtener más *feedback*.

Los atributos tangibles son: la apariencia de las escuelas por fuera (fachada, el edificio en sí) suele ir acorde a la ciudad. Por dentro hay que tener en cuenta que cada edificio es distinto por tanto habrá alguna variación pero suelen tener una estética similar, apariencia moderna, puertas de cristal, paredes blancas, mucha luz, con el logotipo en las puertas y los lugares principales, mesas de colores claros sin apenas nada en la

pared. Todo el staff lleva polos/camisetas con los colores de EF, el magenta y el azul oscuro.

Los catálogos son coloridos, teniendo cada tipo de curso un color distinto pero por dentro siguen la misma estructura, tratando de no sobrecargar las páginas con texto y con muchas imágenes. Por su parte las oficinas tienen una estética similar a las escuelas, la oficina estará ubicada en Reikiavik.

5.2. Plan de Precios

Para hablar de precio habrá que tener en cuenta variables como la demanda, precios de la competencia, restricciones y el tipo de cambio.

Respecto de la demanda existe necesidad de la población de aprender idiomas para poder comunicarse con el cada vez mayor número de extranjeros que van a Islandia y para hacer negocios. Las condiciones de uso serán las mismas condiciones generales que existen en otros países.

Los costes serán los derivados de la logística que implica abrir oficinas en otro mercado, pero al tener ya la mayor parte de la infraestructura (las escuelas, residencias y el software) será el mismo que utiliza para el resto de mercados, por lo que se “ahorra” esa inversión. Al ser la mayor parte de los costes parte del desembolso inicial, recuperables a medio plazo y teniendo en cuenta lo que se acaba de explicar, no tiene por qué afectar al precio de los cursos, ya que se recuperará la inversión.

La competencia más importante es poca, tiene precios similares y muy concentrada, el tipo de competencia se podría decir que es monopolística ya que existe diferenciación y se trata del líder. La competencia no es capaz de adaptarse tan rápido a los cambios y trata de llegar a convencer a los clientes usando EF como comparación, es decir, comparándose con el líder. Tratando de imitar. Implica que EF puede mantener los precios que ya tiene para este tipo de mercados.

Las restricciones político-legales son las normas mencionadas en el apartado del macroentorno. Al ser pocas, la empresa no tendrá que invertir mucho tiempo y dinero en cumplirlas, lo que repercutirá en el precio de los cursos.

Por último, la variación de los tipos de cambio es bastante pequeña, según la web xe.com en los últimos 30 días de ISK a EUR (fecha 30/08) la variación es del 0,11% y a 90 días del 0,32%. Es positivo, una moneda estable, implica tranquilidad y poca variación de los precios a lo largo del tiempo. Entonces no habrá que hacer a los clientes pagar un extra por variación del tipo de cambio.

5.3. Plan de Distribución

Al tratarse de un servicio, no se puede hablar de distribución en sí, así que habrá que adaptar el concepto y explicar aquello que se pueda aplicar a la empresa.

Se puede hablar del número de niveles de intermediarios adaptado al modelo de negocio, en el caso de EF se trata de un canal directo, ya que no contrata intermediarios, las escuelas y su gestión son propias, las familias son seleccionadas por EF y las residencias casi todas pertenecen a EF. (Hay alguna excepción, por ejemplo, en *Hawaii* en la residencia no todas las plantas son para los estudiantes de EF, sino que son varias plantas).

El medio de transporte utilizado por los estudiantes islandeses será el avión, debido a su situación geográfica, su rapidez y la experiencia que tiene la empresa que suele usar ese mismo método de transporte para que los estudiantes lleguen a la mayoría de destinos.

La comercialización lleva un proceso mediante el que, el potencial cliente, una vez sabe de la existencia de la empresa entra en la base de datos en la que se le abre una ficha, sea porque va físicamente a la oficina, que se encontrará en la capital, Reikiavik, se registra en un link para pedir información o tiene la información gracias a una feria/similar. Una persona de la oficina especializada en el tipo de programa en el que está interesado se pondrá en contacto con el cliente mediante llamadas de teléfono/mensaje, se le explicará todo aquello que necesite saber, se le asesorará sobre destino, duración, etc y se le enviarán uno o varios presupuestos, si es una semana en la que hay descuentos se comunicará tanto la cantidad como la validez del descuento, después, si no reserva en el momento se le realizará un seguimiento según la probabilidad que tenga de reservar.

5.4. Plan de Comunicación

El primer determinante de la comunicación internacional es el idioma, habrá que traducir todo a islandés. El nombre de la empresa no tiene ningún significado en islandés, por tanto, no es necesario cambiar el nombre. En los aspectos culturales, los colores no tienen ninguna connotación negativa, de hecho, el color azul, presente en la bandera hace referencia a los cielos. Al ser el logo de EF letras, no hay ningún problema que pueda derivarse de usar símbolos, el diseño y la estética corporativa será la misma utilizada en el resto de los mercados, una imagen limpia y clara, la música utilizada en los anuncios de EF es alegre, enérgica, lo que no reporta ningún problema debido a que los gustos musicales son variados en la población, desde pop, rock, hasta jazz, indie o música tradicional.

Respecto a la organización social la familia se considera importante, hay igualdad de sexos, muestra de la sociedad moderna y avanzada que es.

Connotación del país de origen podría considerarse neutra, la estrategia tendrá que utilizar el país de origen como garantía de buena ética de trabajo, la forma de llevar la empresa, pero enfatizando el hecho de que los profesores son siempre nativos en el idioma que enseñan.

Las técnicas de comunicación internacional más utilizadas por la empresa son la publicidad, relaciones públicas y documentación comercial (folletos y *flyers*).

La publicidad más adecuada teniendo en cuenta aquellos medios que han dado resultados en otros países para la empresa y que el 95% de la población tiene acceso a internet serían los medios online, internet como medio digital, más que televisión y radio. Mediante la penetración en redes sociales y las principales redes sociales de EF, creando perfiles específicos en redes sociales en islandés, web propia, así como publicitar la apertura de EF en Islandia en los perfiles a nivel internacional. Vídeos en su canal de YouTube, contenido patrocinado, así como enviando a *influencers*, por ejemplo, Hrafna, a varias escuelas. También *influencers* internacionales que tengan una cantidad significativa de seguidores de Islandia. Poniendo anuncios en redes sociales.

Se desarrollarán videos en los que otros estudiantes de distintos países de distintas edades cuenten su experiencia y que les ha aportado EF, sobre todo para la primera etapa de familiarización de la población con la empresa. Porque eso le aportará

credibilidad y ver a gente con la que se pueden sentir identificados puede ayudar a que tengan una primera aproximación a la empresa o una imagen general buena.

Como publicidad exterior utilizar la oficina como publicidad, haciendo un cartel que llame la atención y situándose en una de las principales calles de la capital. Se organizarán *infomeetings* tanto físicamente en hoteles y centros educativos de todo el país como online, se repartirán folletos, que tendrán un formato similar al utilizado en el resto de mercados europeos y se pondrán stands en ferias.

6. EJECUCIÓN Y CONTROL

6.1 EJECUCIÓN

Aunque EF vende sus cursos durante todo el año (excepto los cursos con monitor ya que son en los meses de verano) realmente cada temporada coincide con un curso académico, por tanto, ese será el punto de partida, es decir, el cronograma comenzará en el mes de septiembre. Destacar que los meses pico, en los que las ventas son mayores son los 3-4 primeros meses del año, comenzando a principios de enero hasta marzo/abril. Esos meses serán clave.

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACCIONES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Abrir la oficina												
Anunciar apertura EF Islandia en RSS												
Anuncios en RSS(Facebook, instagram, youtube)												
Mención de influencers internacionales EF Islandia												
Jornadas de puertas abiertas en la oficina												
Ventas												
Programar citas con clientes potenciales en la oficina												
Campaña con influencers islandeses												
Descuentos especiales de temporada												
Ferias												
Organizar infomeetings												
Fuerza de ventas												
Atención al cliente fuerte												
Reunión con Zürich												

Imagen 5. Cronograma plan de ejecución acciones de marketing EF //Fuente: elaboración propia

Meses:

Mes 1-2: reconocimiento de la marca, objetivo principal, dar a conocer EF en Islandia, comenzará con la apertura de la oficina en Reikiavik, anuncio en las redes sociales oficiales de EF a nivel internacional que EF llega a Islandia, utilizando las plataformas propias que ya tiene. Se comenzarán a mostrar anuncios en diferentes redes sociales como como Facebook o YouTube. Durante este tiempo habrá parte del equipo internacional físicamente en Islandia para ayudar al personal recientemente formado en aquello que necesiten. Además, se utilizará a *influencers* internacionales con un nº significativo de seguidores islandeses para mencionarles que EF abre en Islandia. Por último, se realizarán jornadas de puertas abiertas en la oficina y comenzarán las ventas.

Mes 3-4: continuar con los anuncios, hacer citas con los posibles clientes interesados, empezar campañas con *influencers* locales y aprovechar la navidad para tratar de vender el producto como regalo, haciendo descuentos especiales.

Mes 5-7: se acudirá a ferias, se organizarán *infomeetings* tanto en hoteles como en centros educativos, importante responder a las solicitudes de información lo más rápido posible, las campañas con *influencers* tendrán su pico durante estos meses.

Mes 8-10: similar al periodo anterior, importante la fuerza de ventas y utilizar la falta de plazas para tratar de hacer que los clientes reserven.

Mes 11-12: coincide con los meses de verano, se espera que haya pocas ventas durante este periodo, tratar de cerrar las últimas plazas, lanzar descuentos, en estos meses tendrá una gran importancia el equipo de atención al cliente ya que son semanas en las que salen la mayoría de los estudiantes a sus destinos, y por ello cuando habrá llamadas de los estudiantes en destino a los que hay que solucionar problemas en caso de que los haya para que estén contentos y fidelizarlos. Finalmente se producirá una reunión con Zúrich para evaluar la temporada.

6.2 CONTROL

El control consistirá en un seguimiento a lo largo del tiempo, regularmente para controlar/verificar que se está ejecutando el plan correctamente y que se cumplen los objetivos, también para ir solucionando aquellos problemas que vayan surgiendo. Se designará un equipo en la oficina central para el proyecto de Islandia.

Se realizará un control mensual y varias reuniones cada 3 meses, siendo importante la marca de los 6 meses, que tendrá lugar en el mes de marzo y la marca de los 12 meses y se redactarán informes con sugerencias de mejora, que se implementarán y a final de año se hará un análisis para ver que ha funcionado, que ha fallado, cuáles de los pequeños ajustes mensuales han funcionado mejor, sugerencias de los empleados, comparación en términos relativos con mercados similares. Los indicadores que se utilizarán serán:

- Cuota de mercado: nº de clientes conseguidos ese año en comparación con los clientes del sector
- Nº de clientes totales: nº de clientes conseguidos al mes
- Cuota de reconocimiento: encuesta de reconocimiento que se hará a una muestra similar al segmento objetivo de EF
- Liderazgo: nº de clientes y la cifra de negocios ese año frente a la competencia y por último
- % de satisfacción: se medirá con la encuesta que hacen los clientes al final de su estancia.
- Solución de problemas: se rellenará un documento con cada problema/inconveniente, explicando como se ha resuelto y un equipo medirá su eficiencia.

Además, se mantendrá al personal informado constantemente y habrá formación continua para adaptarse a todos los cambios internos de la compañía y para reforzar aquellos aspectos en los que se pueda mejorar.

CONCLUSIONES

EF es una empresa líder en su sector, con amplia experiencia, flexibilidad y que ofrece un producto premium, que prácticamente no externaliza nada lo que le permite tener mayor control y adaptabilidad, una competencia concentrada y más débil a los cambios. Las modificaciones que habrá que hacer en el producto serán mínimas, ya que se ofrecerán los mismos tipos de curso y la mayor parte de la comercialización se centrará en el marketing online que tan bien le funciona, todo ello durante 12 meses y con el apoyo de la sede central en Zúrich.

Primero se ha hecho un diagnóstico de la empresa delimitando el mercado de referencia. El análisis del macroentorno siguiendo el modelo PESTEL, indica que Islandia es un país adecuado que no presentará grandes problemas, dada su estabilidad política, una economía próspera y en crecimiento con una tasa de paro muy baja, que podría considerarse friccional. La población, aunque pequeña, es educada y creciente. Tecnológicamente el país apuesta por el I+D+I, con una gran sensibilidad medioambiental y con leyes que no son demasiado restrictivas, lo que beneficia a EF. El microentorno se analiza mediante las 5 fuerzas competitivas de Porter: la competencia está concentrada y los clientes se subdividen en padres y clientes que serán estudiantes; EF apenas cuenta con proveedores de infraestructuras y servicios clave, siendo propietarios de casi todas las escuelas y residencias. Como consecuencia, tienen rapidez para adaptarse y solucionar los problemas que surjan. Los grupos de interés se analizan utilizando el concepto de megamarketing, examinando como afectan a la empresa los empleados, bancos y la sociedad.

Los recursos de la empresa son: recursos tangibles (propiedades), los recursos tangibles humanos, que resultan esenciales por el tipo de negocio al que EF se dedica y los recursos intangibles (aplicaciones informáticas). Las capacidades más importantes son la cultura empresarial propia de la organización, el “*EFness*”, la gestión de recursos humanos, solución de problemas por el personal y la adaptación. Respecto a la organización EF se divide en 4 divisiones. El análisis DAFO muestra una situación muy positiva ya que las fortalezas y debilidades son pocas y se pueden eliminar/solucionar a corto plazo, mientras que las fortalezas y oportunidades son numerosas.

La empresa se encuentra en la fase 3 de formulación de estrategias de marketing internacional, en la que tiene una orientación estratégica global, estandarizando sus productos, lo que supone ofrecer el mismo de tipo de cursos en casi todos los mercados, permitiendo buscar oportunidades nuevas y dedicar el tiempo y esfuerzo que dedicaría a crear nuevos productos en otros aspectos. El posicionamiento es como el líder. El plan de acción se centrará principalmente en la comunicación, ya que la distribución no cambiará respecto a otros mercados. Los precios también se mantendrán, aunque haya que cambiarlos a corona islandesa. Respecto al producto, al ofrecer un servicio habrá que poner más detalle en los atributos intangibles tales como, marca global, la garantía que se ofrece y la gran capacidad de la atención al cliente.

El plan se ejecutará a lo largo de un año que empezará en septiembre al ser el mes que coincide con curso académico que utiliza EF, siendo claves los primeros meses del año y enfatizando las redes sociales, anuncios y colaboraciones con *influencers*.

BIBLIOGRAFÍA

Indexmundi.com. 2020. *Indexmundi - Country Facts*. [online] Disponible en: <https://www.indexmundi.com/> [Acceso 11/07/2020].

Statistics Iceland. 2020. *Statistics Iceland*. [online] Disponible en: <https://statice.is/> [Acceso 14/07/2020].

Marketing-schools.org. 2020. *Megamarketing | What Is Megamarketing?*. [online] Disponible en: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/mega-marketing.html> [Acceso 04/07/2020].

Data.worldbank.org. 2020. *GDP (Current US\$) - Iceland | Data*. [online] Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=IS> [Acceso 14/07/2020].

PÉREZ, CRISTINA, 2018, Islandia obliga por ley a la igualdad salarial | RTVE.es. *RTVE.es* [online]. 2018. Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20180102/islandia-obliga-ley-igualdad-salarial-empresas-mas-25-empleados/1653702.shtml> [Acceso 14/07/2020].

UE - Unión Europea 2020, 2020. *datosmacro.com* [online] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea> [Acceso 14/07/2020].

Iceland and the EU, 2016. *EEAS - European External Action Service - European Commission* [online] Disponible en: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/15864/iceland-and-eu_en [Acceso 10/07/2020].

Descuadrando.com. 2020. *Teoría De Recursos Y Capacidades - Descuadrando*. [online] Disponible en: http://descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_recursos_y_capacidades [Acceso 14/07/2020].

Government of Iceland | The Schengen Cooperation, 2020. *Government.is* [online] Disponible en: <https://www.government.is/topics/foreign-affairs/iceland-in-europe/schengen/> [Acceso 10/07/2020].

European Union GDP Per Capita Ppp | 1990-2018 Data | 2019-2020 Forecast | Historical, 2020. *Tradingeconomics.com* [online] Disponible en: <https://tradingeconomics.com/european-union/gdp-per-capita-ppp#:~:text=GDP%20Per%20Capita%20Ppp%20in,of%2024868%20USD%20in%201990.> [Acceso 14/07/2020].

GARCÍA DE LA SERRANA, JORGE IRIGARAY, 2020, *Retos-directivos.eae.es* [online]. 2020. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/> [Acceso 09/07/2020].

El análisis del macroentorno, 2020. *Ceupe.com* [online]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html> [Acceso 09/07/2020]

Government of Iceland | Government of Iceland, 2020. *Government.is* [online]. Disponible en: <https://www.government.is/> [Acceso 1/07/2020].

Kaplan International Acquires Europe's Largest Language Agency and Enters French and German Language Market - Kaplan, 2019. *Kaplan* [online]. Disponible en:

<https://kaplan.com/release/kaplan-international-acquires-europes-largest-language-agency-and-enters-french-and-german-language-market/#:~:text=July%2018%2C%20London%3A%20Kaplan%2C,the%20transaction%20were%20not%20disclosed.> [Acceso 14/07/2020].

Kaplan International, 2020. *Kaplan International* [online]. Disponible en: <https://www.kaplaninternational.com/es> [Acceso 16/07/2020]

RONCANCIO, GABRIEL, 2018, ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos. *Gestion.pensemos.com* [online]. 2018. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos> [Acceso 28/08/2020].

Iceland.is. 2020. *Quick Facts*. [online] Disponible en: <https://www.iceland.is/the-big-picture/quick-facts> [Acceso 29/08/2020].

XE: Convertir ISK/EUR. Islandia Corona a Países miembro de la zona del euro, 2020. *Xe.com* [online]. Disponible en: <https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=ISK&To=EUR> [Acceso 30/08/2020].

5. Etapas del plan de marketing | Marketing XXI, 2020. *Marketing-xxi.com* [online]. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm> [Acceso 30/08/2020].

St.Julians - Idiomas en el Extranjero (18 - 25 años) | EF, 2020. *Ef.com.es* [online]. Disponible en: <https://www.ef.com.es/ils/destinations/malta/st-julians/> [Acceso 04/09/2020].

FIRST, EF, 2020, Why Travel Insurance? | Erika Travel Insurance. *Erikainsurance.com* [online]. 2020. Disponible en: <https://www.erikainsurance.com/why-insurance/> [Acceso 04/09/2020].

2020. *Ef.com.es* [online]. Disponible en: https://www.ef.com.es/~/_/media/efcom/funneling/pdf/terms/ils/ils_es [Acceso 05/09/2020].

Bases y criterios de segmentación | club-mba.com, 2020. *Club-mba.com* [online]. Disponible en: <https://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/bases-y-criterios-de-segmentacion/> [Acceso 06/09/2020].

Yonfá Medranda, M., 2020. [online] Core.ac.uk. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/230818068.pdf> [Acceso 05/09/2020].

Neytendastofa.is. 2020. - *Neytendastofa*. [online] Disponible en: <https://www.neytendastofa.is/english/consumer-rights-divison/> [Acceso 05/09/2020].

QUIROA, MYRIAM, 2020, Misión, visión y valores de una empresa | Economipedia. *Economipedia* [online]. 2020. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html> [Acceso 05/09/2020].

Umhverfisstofnun | Volunteers, 2020. *Umhverfisstofnun* [online], Disponible en: <https://www.ust.is/english/volunteers/> [Acceso 07/09/2020].

Las cinco dimensiones de un producto | A Todo Curso, 2016. *Atodocurso.com* [online], Disponible en: <https://www.atodocurso.com/blog/las-cinco-dimensiones-de-un-producto> [Acceso 07/09/2020].

Modelo De Producto Total De Levit Ejemplo - Ensayos - geraldinev, 2014. *Clubensayos.com* [online], Disponible en: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Modelo-De-Producto-Total-De-Levit-Ejemplo/2135280.html> [Acceso 07/09/2020].

Mulder, P. (2012). *Cinco Niveles de Producto*. Recuperado [07/09/2020] de toolshero: <https://www.toolshero.es/mercadeo/cinco-niveles-de-producto-por-philip-kotler/>

Universidad de Cantabria Inicio, 2020. *Web.unican.es* [online], [Acceso 07/09/2020].

ENOCHSON, HEYDEN, 2020, 27 Examples of Key Performance Indicators | OnStrategy Resources. *OnStrategy* [online]. 2020. Disponible en: <https://onstrategyhq.com/resources/27-examples-of-key-performance-indicators/> [Acceso 08/09/2020].

MARTÍN SANTANA, JOSEFA D., CABRERA SUÁREZ, M.^a KATIUSKA La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. Cuadernos de Gestión [en línea]. 2007, 7(1), 81-96[fecha de Consulta 13 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1131-6837. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320285005>

Moraño, X., 2010. *Estrategias De Posicionamiento | Marketing Y Consumo*. [online] Marketingyconsumo.com. Disponible en: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html> [Acceso 16/09/2020].

Herrero Crespo, A. (2020) Apuntes de la asignatura *Marketing Internacional*. Documento inédito. Santander: Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Cantabria.